

Das St. Galler Management-Modell

Prof. Hans Ulrich

Wissenschaftlich gesehen stellt das St. Galler Management-Modell den Versuch dar, die in den letzten zehn Jahren entwickelte systemorientierte Betriebswirtschaftslehre konsequent auf die Führungsprobleme von Unternehmungen und ähnlichen sozialen Systemen auszudehnen. Es gilt den Systemansatz zu transportieren.

Management ist die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam etwas zu erreichen.

In der demokratischen Gesellschaft ist Management nicht mehr das Privileg einzelner, sondern Aufgabe von hunderttausenden von Führungskräften, die immer mehr in anspruchsvolle Führungsprozesse einbezogen sind. Sie bestimmen und kontrollieren gestaltend und lenkend das Unternehmensgeschehen.

Auf Grund dieser Vielschichtigkeit und Arbeitsteilung bedarf es gemeinsamer Leitbilder und Konzepte, einer einheitlichen Sprache, wenn Management nicht nur die bewegende, sondern auch die einigende Kraft im Unternehmensgeschehen sein soll. Daraus hat sich das St. Galler Management-Modell oder Führungsmodell entwickelt.

Die Tätigkeit eines Chefs ist als ein jahrelanger Lernprozess zu betrachten, in dem er sich immer wieder veränderten Situationen und Problemen anpassen und vorhandenes mit neuem Wissen verbinden muss.

Daher darf jede Ausbildung keinen Anspruch erheben definitive und dauerhafte Wahrheiten zu vermitteln. Denn dadurch entstünde die Gefahr dass die Kursteilnehmer auf dem momentanen Wissens und Verhaltensniveau stehen bleiben würden und so ein Chefverhalten konservieren, dass zwar den heutigen Gegebenheiten angemessen ist, nicht aber den Problemstellungen von morgen.

Es geht nicht um ein grundsätzliches rezepthaftes Vermitteln von Wissen, sondern um ein offenes Angehen von Problemen als die Grundidee der Führungsausbildung.

Wir werden mit immer komplexeren Problemen konfrontiert. Dafür reicht das bisher so erfolgreiche analytische Denken nicht mehr aus. Es muss ergänzt werden durch eine ganzheitliche und integrierende Betrachtungsweise.

Das Systemdenken ist ein ganzheitliches Denken. Situationen und Probleme werden in ihrer Vielschichtigkeit erfasst und in einem umfassenderen Zusammenhang gesehen.

Das Systemdenken ist ein prozessorientiertes Denken. Wir erfassen das Zusammenwirken von Teilen und Ganzheiten sowie die damit verbundenen Beeinflussungs-, Anpassungs- und Lernvorgänge.

Das Systemdenken ist ein analytisches und synthetisches Denken. Wir operieren gedanklich auf unterschiedlichen Abstraktionsebenen. Dadurch unterscheiden wir das Wesentliche vom Unwesentlichen.

Das Systemdenken ist ein pragmatisches Denken. Wir akzeptieren das komplexe Situationen teilweise unbestimmt und nicht voll durchschaubar sind. Wir setzen dies als Normalfall an. Ziel ist, das Bewältigen konkreter Situationen trotz unvollständigen Wissens, wobei rückgekoppelten Lenkungs- und Lernprozessen fundamentale Bedeutung zukommt.

Systemorientiertes Management besteht darin, dass Begriffe, Vorstellungen, Erkenntnisse und Methoden aus Systemtheorie und Kybernetik aufgenommen und auf Führungsprobleme angewandt werden.

Systemorientiert ist nicht systematisch, denn es schliesst das Anwenden neuer Gestaltungs- und Lenkungsprinzipien in die Unternehmensführung mit ein.

Die Denke ist ganzheitlich und interdisziplinär und erfasst somit ein mehrdimensionales Ordnungssystem.

Bevor über Führung gesprochen werden kann, muss die zu gestaltende und lenkende Institution analysiert werden, um den Inhalt der von Führungskräften zu bewältigenden Aufgaben zu erfassen. Erst wenn die im Unternehmen zu lösenden Sachaufgaben und der Charakter des Führungssystems verstanden wurden, kann die organisatorische Problematik gelöst werden.

Wir analysieren unsere eigene Tätigkeit in einem grösseren Rahmen und berücksichtigen dabei, dass Unternehmungen keine Naturerscheinungen, sondern von Menschen geschaffene Gebilde sind.

Führungsstufen:

Die Unternehmenspolitik stellt die oberste Führungsstufe dar. Sie fixiert die grundlegenden Zielvorstellungen, die ein Unternehmen langfristig anstrebt. Es geht um grundsätzliche Verhaltensnormen.

Die Unternehmensplanung bildet die mittlere Führungsstufe. Hier werden unternehmenspolitische Entscheide in konkrete lang-, mittel- und kurzfristige Ziele und Massnahmen umgewandelt.

Die Disposition stellt die unterste Führungsstufe da. Hier werden die notwendigen Entscheidungen und Anordnungen getroffen.

Für jede Phase gilt: „Was wollen wir erreichen? Womit wollen wir es erreichen? Wie wollen wir dabei vorgehen?“

Die Führungsfunktionen sind: Entscheiden – Ingangsetzen - Kontrollieren

Das Unternehmensleitbild enthält eine allgemeine Vorstellung wie das Unternehmen in Zukunft sein und wo es stehen soll. Es ist eine Idealvorstellung die von der Wirklichkeit abweichen kann, aber grundsätzlich realisierbar sein muss.

Im Führungskonzept finden wir die erste Konkretisierung des Leitbilds. Hier werden die Ziele und das einzusetzende Leistungspotenzial so wie die Verfahrensweisen langfristig festgelegt.

Die drei Stufen des Entscheidungsprozesses beinhalten:

Problem erfassen

Problem bearbeiten

Entschluss fassen

Erst jetzt wird entschieden

Dann setzen wir ihn in Gang

Das was getan wird ist zu kontrollieren

Wir können nun den Kreislauf schliessen und oben wieder anfangen.

Wenn wir von einem Managementmodell sprechen geht es um die Betrachtungsweise der vom System zu erfüllenden Sachaufgaben. Es geht somit nicht um Führungsvorgänge, sondern um die zu führende Institution selbst. Basis dieses Grundgedankens ist, dass es keine Führung im luftleeren Raum gibt, sondern dass Führung immer bezogen ist auf die damit bezweckte Erreichung von Systemzielen.

Viele Führungskräfte scheitern, weil sie den zu führenden Sachaufgabenbereich zu wenig gut und oder nicht umfassend genug kennen.

Jede Analyse einer öffentlichen Institution muss daher bei den Anforderungen einsetzen, welche von der Gesellschaft an sie gestellt werden bzw. bei den Zwecksetzungen, die ihr von der Gesellschaft vorgegeben werden.

Die zu erfüllenden Zwecke werden vom Gesetzgeber sehr konkret vorgegeben – im Gegensatz zu einem Unternehmen in der freien Marktwirtschaft.

Um öffentliche Institutionen zu analysieren unterscheiden wir in repetitive und novative Aufgaben.

Repetitive Aufgaben sind die, die immer wieder erfüllt werden müssen. Anforderungen so wie sachliche Hilfsmittel sind bekannt.

Novative Aufgaben sind erstmalig und häufig nur ein einziges Mal zu lösen. Mittel und Verfahren der Leistungserstellung müssen entwickelt oder beschafft werden.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Kategorien ist deshalb wichtig, da unterschiedliche Anforderungen gestellt werden.

Bei repetitiven Aufgaben geht es darum, Routinen für die wiederholt zu vollziehenden Arbeitsabläufe und Arbeitsgänge zu schaffen, menschliche Arbeitskraft so weit sinnvoll durch Maschinen zu ersetzen, Störungen zu vermeiden und den grösstmöglichen Wirtschaftlichkeitsgrad anzustreben.

Novative Aufgaben setzen kreatives Denken, Suche nach neuen Ideen, verlassen sicherer, eingefahrener Gleise.

Einstellungen und Methoden, die für repetitiven Aufgaben erforderlich sind, können bei novativen Aufgaben völlig versagen.

Unternehmenspolitik

Die Unternehmenspolitik wird noch zu oft als blosser Philosophie aufgefasst, die zwar als Willenskundgebung wichtig ist, aber wenig aussagt über die konkreten in Zukunft anzustrebenden Ziele.

Die Unternehmenspolitik wird isoliert als „etwas für sich“ aufgefasst. Es wird versäumt eine nahtlose für die Chefs aller Stufen einsichtige Verbindung mit konkreten Entscheidungen zu schaffen.

Unternehmungspolitische Entscheide werden oft als Ergebnis schöpferischer Einsicht von Einzelpersonen aufgefasst und deshalb nicht an die Basis transportiert.

Unternehmungspolitische Entscheide haben einen geringen Konkretisierungsgrad. Sie sind allgemein und beziehen sich auf die Unternehmung als Ganzes. Sie können nicht unmittelbar in ausführende Handlungen umgesetzt werden.

Sie ist also lediglich die erste Stufe im umfassenden Führungsprozess, der Planung und Disposition mit umfasst.

Merkmale der Unternehmenspolitik:

Die Unternehmungspolitik umfasst die originären, allgemeinen und langfristig wirksamen Entscheide, welche das Verhalten der Unternehmung auf lange Sicht bestimmen sollen.

Mit unternehmungspolitischen Entscheidungen sollen das oberste Zielsystem der Unternehmung, das erforderliche Leistungspotential und die anzuwendenden Unternehmungsstrategien festgelegt werden.

Unternehmungspolitische Entscheide müssen nicht nur getroffen sondern ihre Verwirklichung muss auch in Gang gesetzt und ihre Wirksamkeit kontrolliert werden. Die unternehmungspolitischen Führungsprozesse müssen deshalb mit den planerischen und dispositiven Prozessen zu einem integrierten Führungssystem verknüpft werden, welches die operativen Vollzüge gestaltet und lenkt.

Unternehmungspolitische Entscheide haben vor allem zum Ziel, das Überleben der Unternehmung in einer sich verändernde Umwelt durch Anpassung an langfristig wirksame Entwicklungstrends zu sichern. Der geistigen Auseinandersetzung mit der Unternehmenswelt kommt daher auf dieser Stufe grösste Bedeutung zu.

Die für die Zukunft des Unternehmens grundlegenden Entscheidungen über zu bearbeitende Märkte und anzubietende Marktleistungen gehören auf die Stufe der Unternehmungspolitik.

Bestimmung der Unternehmungspolitik:

Ausgangslage

Klärung der Wertvorstellung

Umweltanalysen und Prognosen

Unternehmensanalysen

Unternehmens- und Führungskonzept

Ermittlung alternativer Konzepte

Auswahl der zu realisierenden Konzepte

Beurteilung der Alternativen

Unternehmensleitbild

Ermittlung alternativer Leitbilder

Auswahl des anzustrebenden Leitbilds

Beurteilung der Alternativen

Dass das Unternehmensleitbild häufig nicht transportiert und gelebt wird, hängt sehr oft mit den sprachlichen Problemen zusammen. Die Empfänger verstehen die unternehmenspolitischen Entscheide nicht, weil sie für den Empfänger unverständlich verfasst sind. Daher macht es Sinn dem präzis formulierten Grundsatz des Leitbilds möglich allgemein verständliche Erläuterungen beizufügen. Diese mögen der Führungsgruppe unnötig erscheinen, jedoch machen beispielhafte Erläuterungen Abstraktionen konkret.

Die schriftliche Form des Transportes genügt nicht. Sie muss persönlich und in Diskussionen transportiert werden.

Die Interessierten Mitarbeiter werden sich die Frage stellen: „Warum gerade dieses Ziel, jene Verhaltensnorm und nicht eine andere?“ Sie versuchen den Entscheidungsprozess nachzuvollziehen und über die Gründe der nicht gewählten Alternativen bescheid zu wissen. Darauf gilt es Antworten zu finden.

Ferner stellt sich die Frage nach den Konsequenzen für einen selbst: „Was bedeutet das für mich? Welches Verhalten wird in Zukunft von mir erwartet? Welche Konsequenzen können sich daraus im Bezug auf die Erreichung persönlicher Ziele ergeben?“

Werden diese Fragen nicht ernsthaft diskutiert und beantwortet, so wird die innere Akzeptanz der Unternehmenspolitik ausbleiben und es werden sich Widerstände formieren. Es ist wichtig zu berücksichtigen, dass der Zusammenhang zwischen allgemeinen unternehmenspolitischen Aussagen und den konkreten Aufgaben am Arbeitsplatz nicht ohne weiteres ersichtlich sind und daher Unsicherheiten oder Ängste oder Befürchtungen um die eigene Zukunft im Unternehmen entstehen können, an die die Führung nie gedacht hat.

Die Überlegungen führen zu dem Schluss, dass die Unternehmenspolitik ihre internen Zwecke nur erreichen kann, wenn die getroffenen Entscheide den Mitarbeitern erklärt und begründet und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für den Einzelnen erläutert werden. Dies geht nur durch persönliche mündliche Kommunikation Und selbst dann bleibt die Umsetzung in den unternehmerischen Alltag schwierig genug. Die Umsetzung bzw. Implantierung, muss ständig kontrolliert werden.

Grundzüge eines formulierten Führungskonzepts - Führungsrichtlinien

I Das Führungssystem

Die erfolgreiche Führung beruht nicht nur auf der Leistung jedes einzelnen Chefs, sondern auch auf der Zusammenarbeit aller Führungskräfte. Diese Führungscoordination erfolgt durch ein drei stufiges Führungssystem:

Auf der **dispositiven** Stufe erfolgt die unmittelbare Leitung und Überwachung der Leistungserstellung. Es werden die kurzfristigen Pläne in Massnahmen umgesetzt, die laufenden Arbeiten und erzielten Ergebnisse überwacht und für die Beseitigung von Störungen gesorgt.

Auf der Stufe der **Planung** werden die kurz-, mittel- und langfristigen Pläne zur zukunftsgerichteten Gestaltung und Lenkung des ganzen Unternehmens erstellt. Das Planungssystem ist das Kernstück des Führungskonzeptes. Die umfassende Planung setzt ein intensives Zusammenwirken aller Führungskräfte voraus.

Auf der **unternehmenspolitischen** Stufe werden die grundlegenden Ziele und Verhaltensgrundsätze für das Unternehmen als Ganzes entwickelt. Dies ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Die Ziele und Grundsätze werden jährlich überprüft. Sie bilden die Rahmenbedingungen für das Planen und Disponieren auf allen Führungsstufen.

II Das Organisationskonzept

Die Organisationsstruktur, wie sie in Organisationsplänen, Stellenbeschreibungen und Funktionsdiagrammen festgelegt ist, regelt die dauerhafte Aufgabenzuteilung an die einzelnen Führungs- und Vollzugsbereiche der Firma. Sie ist die geltende Grundordnung. Grundsätzlich streben wir eine dezentralisierte Organisationsstruktur mit selbständig operierenden Einheiten an.

Verbesserungen der Organisation und ihre Anpassung an veränderte Verhältnisse gehören zur Planung und erfolgen nach den Grundsätzen und Verfahren des Planungssystems.

III Führungsmethodik

Führungssystem und Organisationsstruktur bilden den Rahmen für die koordinierte Tätigkeit der Führungskräfte aller Stufen. Jeder Chef muss nach einer klaren, seinen Aufgaben angemessenen Methodik vorgehen. Durch die durchgängige Verwendung der allgemeinen Problemlösungsmethodik streben wir an, dass jeder Entscheid auf Grund einer sorgfältigen Beurteilung der Ausgangslage, einer klaren Festlegung der anzustrebenden Ziele und der einzuhaltenden Bedingungen und auf Grund einer systematischen Auswahl und Bewertung von Alternativen erfolgt. Dies erleichtert auch die Zusammenarbeit mehrerer Chefs. Wir streben in unserem Unternehmen nach einem leistungsorientierten, kooperativen und situationsgerechten Führungsstil.

Leistungsorientierte Mitarbeiterführung bedeutet, dass die Mitarbeiter stets auf klare Ziele und auf eine wirtschaftliche Arbeitsweise hingeführt werden. Ein zielgerichtetes und rationelles Handeln aller Mitarbeiter ist die Grundlage jedes Unternehmenserfolges. Es zu erreichen ist die primäre Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten.

Kooperatives Führen bedeutet, dass die Mitarbeiter so weit als möglich in die Führungsprozesse einbezogen werden, dass ihnen nach dem Delegationsprinzip anspruchsvolle Aufgaben zur selbständigen Lösung übertragen werden und dass in allen Fragen offen mit ihnen zusammengearbeitet wird. Wir begegnen dem Mitarbeiter mit Achtung, Takt und Anstand und sehen in ihm den Partner bei der gemeinsamen Lösung von Aufgaben.

Situationsgerechtes Führen bedeutet, dass wir unser Verhalten der jeweils zu lösenden Aufgabe und den beteiligten Mitarbeitern anpassen. Ein solches flexibles Verhalten setzt einen fachkundigen und selbständigen Chef voraus, der rasch eine gegebene Situation erkennt.

Zusammenfassend bedeutet dies:

- Die Delegation von Aufgaben und Verantwortungen an die Mitarbeiter gemäss ihren Fähigkeiten.
- Die Einhaltung der Regeln der Führung durch Zielsetzung unter Einbezug der Mitarbeiter bei der Bestimmung ihrer spezifischen Ziele.
- Die Qualifikation der Mitarbeiter
- Die Ausübung einer klaren Ergebniskontrolle
- Das Streben nach gerechter Behandlung aller Mitarbeiter
- Die offene Tür für persönliche Anliegen der Mitarbeiter und Unterstützung ihrer Weiterentwicklung.

IV Das Führungspotential

Wir stellen an unsere Führungskräfte bewusst hohe Anforderungen.

Jeder einzelne Chef muss bereit sein,

- persönliche Verantwortung für die Lösung der ihm übertragenen Aufgaben zu übernehmen und eine überdurchschnittliche Leistung zu erbringen.
- Sich voll in den Dienst der Firma zu stellen und sich ihr gegenüber loyal zu verhalten.
- Sich selbst weiterzuentwickeln und seine Führungsfähigkeiten zu verbessern

Wir erwarten von jedem Chef ein der Positionen entsprechendes hohes Mass an Fach- und Führungswissen, das dem jeweiligen Stand der Entwicklung des Aufgabengebietes und der Führungslehre entspricht. Wir erwarten Eigeninitiative und Selbstreflexion.